ANNALES
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN - POLONIA
VOL. XXXIV SECTIO H 2000

Katedra Systemów Zarządzania
Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

WIESŁAW M. GRUDZEWSKI, IRENA K. HEJDUK

Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości

Restructuring of a Firm as a Direction of Value Based Management

Współczesne przedsiębiorstwa nie działają w próżni, lecz w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Zmiany zachodzące w otoczeniu zmuszają je do ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Zmiany mogą wystąpić w organizacji z różną siłą, mogą mieć różny kształt i zasięg. Generalnie biorąc, istnieją dwie zasadnicze kategorie zmian: zmiany radykalne, rewolucyjne i zmiany normalne, stopniowe, ewolucyjne.

Zmiana stopniowa jest stałym elementem w działaniu przedsiębiorstwa, ponieważ nigdy poszczególne elementy organizacji, np. strategie, struktura, ludzie, procesy i kultura nie są wzajemnie dobrze dopasowane. Zmiany stopniowe mają na celu korygowanie drobnych odchyleń i reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu bliskim i dalszym.

Radykalna zmiana jest wywołana koniecznością reakcji na poważne zmiany zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji, dla których stopniowe dostosowanie jest niewystarczające albo też wymaga ich wyprzedzania. Podstawowym elementem radykalnej zmiany jest zmiana strategii działania firmy. Pociąga ona za sobą zmiany w strukturze, ludziach, kulturze i procesach dywersyfikacji zachodzących w organizacji. Zmiany w konsekwencji prowadzą do restrukturyzacji przedmiotowej i podmiotowej i mają decydujący wpływ na wzrost lub spadek wartości firmy.

GENEZA, CHARAKTER I ISTOTA RESTRUKTURYZACJI

Współczesne firmy (przedsiębiorstwa) działają w skomplikowanym i bardzo zmiennym otoczeniu. Skomplikowanie dotyczy zarówno skali nasilenia powiązań w otoczeniu, jak i ich różnorodności:

– wzrasta liczba podmiotów gospodarczych, rośnie także liczba innych instytucji, spoza gospodarki, które coraz częściej mają wpływ na działalność firmy,

– krąg powiązań organizacji z otoczeniem obejmuje nie tylko sferę techniczno-ekonomiczną, ale także sferę działań społecznych i politycznych. W miarę wzrostu skomplikowania otoczenia, słabnie siła oddziaływania firm na środowisko, rośnie zaś ich uzależnienie od otoczenia,

– przyspieszenie zmian w otoczeniu firm (przedsiębiorstw), jakie ma miejsce w ostatnim czasie, spowodowane jest szybkim tempem rozwoju techniki i technologii, nasileniem przemian społecznych i politycznych.

Wszystkie te zmiany mają wpływ na działalność każdej organizacji.

Drugą sferą decydującą o sposobie działania organizacji są wewnętrzne procesy, które zachodzą w każdej organizacji. Są to zmiany w procesach przepływu informacji, zasobów, podejmowania decyzji, motywowania itp. Obie te sfery, a więc związki z otoczeniem i wewnętrzne procesy, są głównym źródłem zmian zachodzących w organizacji. Nadążając za zmianami zachodzącymi w otoczeniu i absorbując zmiany wewnętrzne, organizacja stara się zachować ciągłość i stabilność.

– Ciągłość przedsiębiorstwa jest związana z zachowaniem pewnych nie zmienionych cech w czasie. Pewne wzorce działania pozostają niezmienione, mimo głębokich zmian zachodzących w samej organizacji.

– Względną stabilność należy rozumieć jako zdolność organizacji do przystosowania się do rozpoznawalnych zmian zachodzących w otoczeniu.

Zmiany w organizacji mogą wystąpić z różną siłą, mogą mieć różny kształt i zasięg. Generalnie biorąc, istnieją dwie zasadnicze kategorie zmian: zmiany radykalne i zmiany normalne, stopniowe.

Zmiana stopniowa jest stałym elementem w działaniu firm i przedsiębiorstw, ponieważ nigdy poszczególne elementy organizacji, np. strategie, struktura, ludzie, procesy i kultura nie są do siebie doskonale dopasowane. Zmiany stopniowe mają na celu korygowanie drobnych odchyleń, a także reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu.

Radykalna zmiana, zwana także w literaturze zmian łamiącą strukturę (framebreaking change), jest wywołana koniecznością reakcji na poważne zmiany zachodzące w otoczeniu, wewnątrz lub zewnątrz organizacji, dla których stopniowe dostosowanie jest niewystarczające, albo też chęci ich wyprzedzenia.

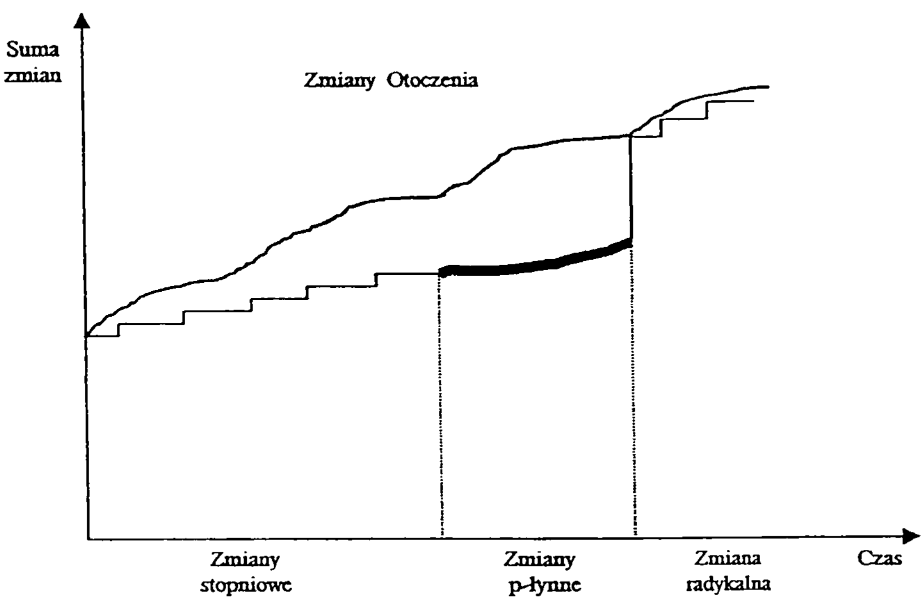
Podstawowym elementem radykalnej zmiany jest zmiana strategii działania firmy. Pociąga to za sobą także zmiany w strukturze, w zespole pracowniczym, kulturze i procesach zachodzących w organizacji. Radykalna zmiana obejmuje swym zasięgiem całą organizację bądź znaczną jej część. Ma charakter rewolucyjny, a więc prowadzi w pewnym stopniu do zerwania z przeszłością. Przeważnie są to skomplikowane, wielowymiarowe przedsięwzięcia wymagające podziału na podprogramy. Ich realizacja wymaga stałego kontrolowania, to znaczy od-

powiedzi na pytanie, czy rezultaty wykonania podprogramów przyczyniają się do realizacji podstawowego kierunku projektowanej zmiany.

Radykalna zmiana zwykle obejmuje:
– przeformułowanie misji, celów i podstawowych wartości firmy,
– zmiany w obrębie struktury władzy,
– reorganizacje (zmiany struktury, systemów i procedur),
– wprowadzenie „Lean Management Benchmarking",
– zmianę powiązań (w procesach, sieci informacyjnej, systemie podejmowania decyzji), wymaga wprowadzenia „continus improowment management",
– wymianę części kadry (nowa misja, procedury i nowoczesne struktury wymagają zaangażowania części nowej kadry).

Radykalna zmiana powinna być wprowadzona względnie szybko. Powolne i stopniowe wprowadzanie spowoduje podporządkowanie jej rozgrywkom politycznym, wyzwoli indywidualne opory przeciwko zmianom i nasili organizacyjną inercję. Im dłużej trwa wdrażanie, tym bardziej wzrasta ryzyko niepowodzenia, ponieważ przedłuża się bowiem czas braku stabilizacji w działaniu organizacji.

W niektórych typach organizacji, działających w sprzyjającym otoczeniu, zmiany stopniowe mogą zapewnić niezakłócony rozwój organizacji w długim czasie, bez konieczności dokonywania radykalnych zmian. Tak się jednak dzieje



Ryc. 1. Typowe fazy zmian w organizacji
Typical phases of changes within an organization

niezbyt często. Zwłaszcza w ostatnich latach, gdy otoczenie przedsiębiorstw staje się coraz bardziej skomplikowane, a tempo zmian wzrasta, stopniowe dostosowanie organizacji do warunków panujących w otoczeniu przeważnie nie wystarcza dla zapewnienia perspektyw w przyszłości. Mimo ciągłego dostosowywania firm lub przedsiębiorstw – oddala się od otoczenia. W otoczeniu mogą zaistnieć poważne i gwałtowne zmiany, a wtedy nawet elastyczna organizacja nie jest w stanie, w krótkim okresie, dostosować się do tych zmian. W takiej sytuacji konieczne jest dokonanie skokowej zmiany, która doprowadzi firmę lub przedsiębiorstwo ponownie do stanu równowagi z otoczeniem. Od tego momentu proces dostosowania będzie znowu mógł odbywać się poprzez zmiany stopniowe. Proces ten ilustruje ryc. 1

Rycina 1 ukazuje fazę zmian płynnych między zmianami stopniowymi a zmianami radykalnymi. Jest to okres nasilania się symptomów niedostosowania warunków istniejących wewnątrz organizacji do warunków panujących w otoczeniu. Radykalną zmianę poprzedza okres swoistego zamieszania. Długość fazy zmian stopniowych, przebieg zmiany radykalnej i jej zakres oraz to, czy jest ona w ogóle konieczna, zależy od poziomu zmiennych, charakteryzujących organizację i cechy otoczenia.

RESTRUKTURYZACJA JAKO PROCES STRATEGICZNY

Restrukturyzacja, jako zmiana radykalna, z definicji ingeruje w sferę strategii przedsiębiorstwa. Konieczność restrukturyzacji może wystąpić w dwóch sytuacjach. Po pierwsze, gdy wyniki działania przedsiębiorstwa pogarszają się, proces ten ma charakter utrwalony, a doraźne zabiegi nie dają rezultatu. Po drugie zaś, gdy kadra zarządzająca zamierza poprawić znacznie warunki rozwoju firmy.

Bez względu na bezpośrednią przyczynę restrukturyzacji proces ten musi w efekcie doprowadzić do zmiany kształtu przedsiębiorstwa tak, aby odpowiadał nakreślonej wcześniej wizji pożądanego stanu, czyli stanu odpowiadającego warunkom otoczenia.

Co więcej, w trakcie procesu restrukturyzacji powinny nastąpić w przedsiębiorstwie takie przekształcenia, które zapewnią możliwości rozwoju zgodnie z tendencjami zmian zachodzących w otoczeniu w odległym horyzoncie czasu.

Proces restrukturyzacji ma do spełnienia dwa podstawowe cele:

– wprowadzenie przedsiębiorstwa na tor rozwoju zbliżony do kierunku zmian zachodzących w otoczeniu poprzez przekształcenia własnościowe,

– wyposażenie przedsiębiorstwa w mechanizmy pozwalające utrzymać się na tym torze, czyli tak ukształtować organizację, aby była elastyczna w działaniu, a ewentualne odchylenia mogą być korygowane za pomocą zmian stopniowych,

a) wprowadzenie nowych lub modernizacje wytwarzanych produktów,

b) zastosowanie nowoczesnych i efektywnych technologii.

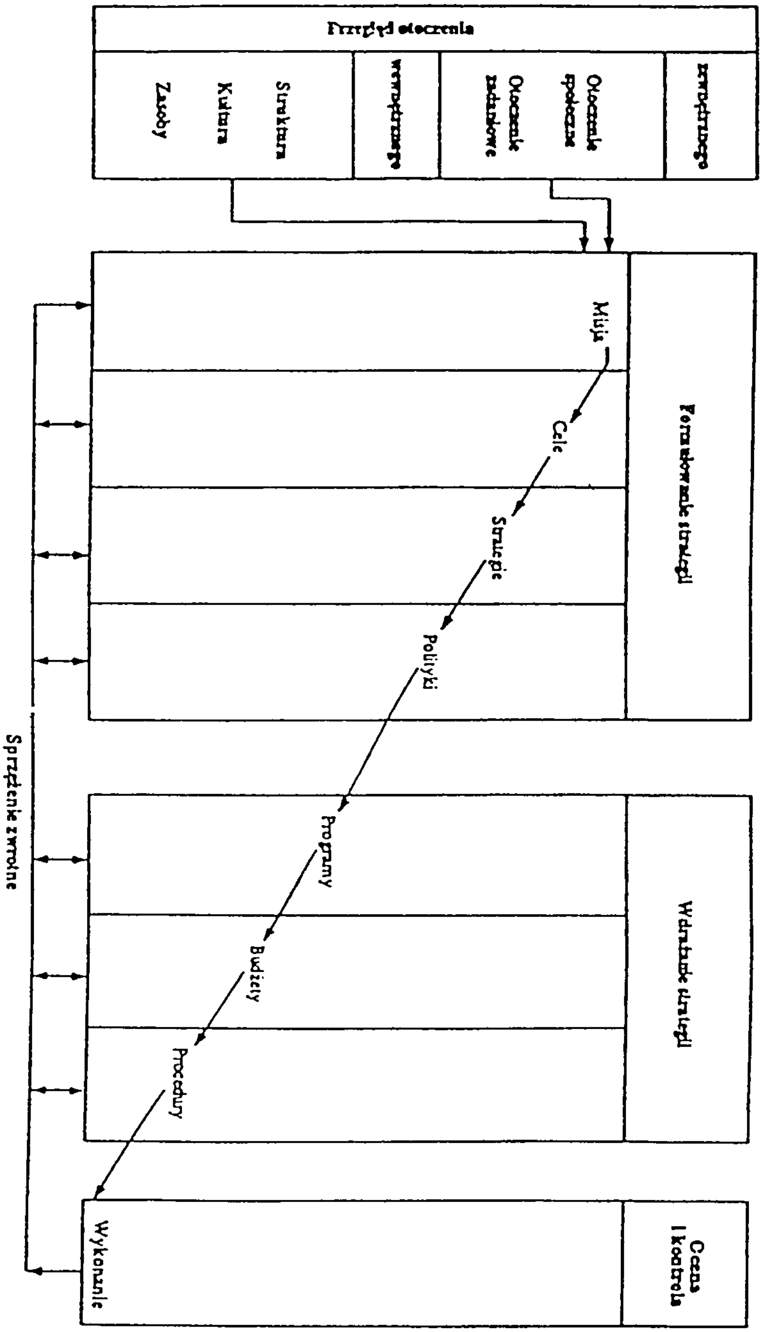
Proces restrukturyzacji więc, najogólniej rzecz ujmując, powinien polegać na sformułowaniu (zweryfikowaniu) celów działania organizacji (a nawet misji), określeniu sposobów ich realizacji. Proces restrukturyzacji obejmuje ponadto wdrożenie zaprojektowanych strategii i kontrolowanie prawidłowości realizacji procesu. Tak określona ogólna struktura problemu zostanie wypełniona, w konkretnym przypadku, treścią wynikającą z zakresu restrukturyzacji. Zakres ten będzie wyznaczony przez wymiary, w jakich będzie przebiegała restrukturyzacja.

Bez względu jednak na konkretne rozwiązania, centralnym obszarem każdego procesu restrukturyzacji jest opracowanie strategii dla przedsiębiorstwa i programu ich realizacji. Biorąc pod uwagę warunki, jakim musi odpowiadać proces restrukturyzacji, najbardziej użyteczną koncepcją metodologiczną przy opracowywaniu i wdrażaniu tego procesu będzie zarządzanie strategiczne i towarzyszący temu zbiór narzędzi i zadań. Wypełnienie tych zadań wymaga wielu skomplikowanych badań i analiz, a także decyzji i działań.

Pierwszą fazą w procesie zarządzania strategicznego są analizy i diagnozy, na które składają się analiza otoczenia i analiza przedsiębiorstwa. Analiza otoczenia jest zorientowana na określenie możliwości okazji i zagrożeń, analiza przedsiębiorstwa zaś na poszukiwanie słabych i mocnych stron organizacji.

Drugą fazą procesu jest faza wyboru. Obejmuje ona opracowanie dopuszczalnych opcji działania i wybór zbioru strategii, które będą realizowane przez przedsiębiorstwo. Opcje powstają w wyniku zestawienia możliwości i zagrożeń, tkwiących w otoczeniu, ze słabymi i mocnymi stronami organizacji. Spośród wszystkich dopuszczalnych opcji do realizacji wybierane są te, które odpowiadają celom organizacji, kluczowym czynnikom sukcesu oraz dążeniom i aspiracjom kadry zarządzającej. Dla wyboru strategii można się posłużyć metodą SWOT, Portera lub metodami portfelowymi jak BCG, ADZ itp.

Ostatnią, trzecią fazą tego procesu jest wdrożenie. Obejmuje ono zestawienie strategii z politykami działania w zakresie poszczególnych funkcji, zasobami, strukturami i stylami działania i zbudowanie na tej podstawie planów, a następnie przekazanie ich do wykonania. W fazie tej następuje także kontrola realizacji strategii, czy ocena, w jakim stopniu opracowane plany realizują strategie, te zaś przyczyniają się do realizacji celów przedsiębiorstwa. Stwierdzone nieprawidłowości w działaniu są korygowane przez powrót do fazy, gdzie znajduje się ich przyczyna i usunięcie jej. Cykl opracowania strategii, jej wdrożenia oraz kontroli jej realizacji przedstawia ryc. 2.



Źródło: Wheelen T. L., Hunger J. D., *Strategic Management...*, jw.

Ryc. 2. Model zarządzania strategicznego
A model of strategic management

PROCEDURA PRZEBIEGU PROCESU RESTRUKTURYZACJI

Procedura przebiegu procesu powinna wskazywać sekwencję faz (kroków), które należy wykonać, aby zrealizować proces.

Restrukturyzacja w sensie czynnościowym, jak każde działanie w przedsiębiorstwie, musi zostać zaplanowana, zorganizowana, wykonana i skontrolowana. Towarzyszyć temu powinna motywacja do działania. Ponieważ jest to szczególny rodzaj działania, wywołany przez sytuację kryzysową lub też konieczność/chęć zmiany warunków rozwoju organizacji, powinien nosić znamiona procesu rozwiązania problemu.

Procedura przebiegu procesu restrukturyzacji powinna więc obejmować:
- zgromadzenie informacji na temat sytuacji obiektu,
- na tej podstawie opracowanie zbioru dopuszczalnych możliwości rozwiązania problemu,
- wybór właściwej, z punktu widzenia przyjętych kryteriów, opcji,
- oraz jej wdrożenie.

Obie propozycje podejścia do procedury są jednak zbyt ogólne, aby wyróżnić ten proces spośród innych, jakie zachodzą w organizacji.

Każdy proces restrukturyzacji jest jedyny w swoim rodzaju i jego przebieg szczególny dla każdego przypadku. Jednakże logika postępowania powinna mniej lub bardziej wiernie odpowiadać przedstawionemu schematowi (ryc. 3).

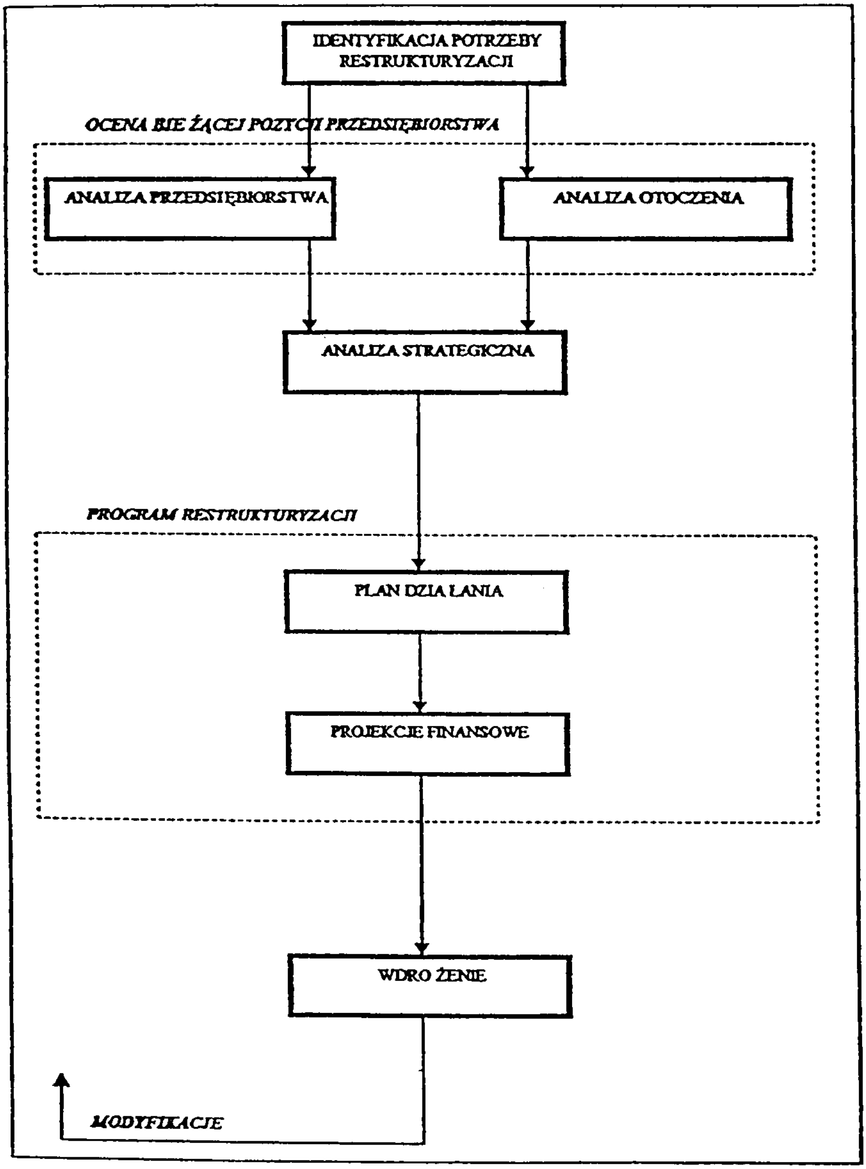
POJĘCIE I OBSZARY RESTRUKTURYZACJI

Jak wynika z uprzednio przedstawionych rozwiązań, restrukturyzacja jest radykalną zmianą w niektórych lub wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa, tzn. w zakresie działań, strukturze kapitałowej w kierunkach dywersyfikacji lub organizacji wewnętrznej firmy, podejmowanej przez przedsiębiorstwo w celu dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo.

U podłoża wiedzy o restrukturyzacji przedsiębiorstwa leży praca A. D. Chandlera *Strategy and Structure*, której główną tezą jest stwierdzenie, że strategia określa kształt struktury organizacyjnej systemu zarządzania, zaś obie zmienne są zdeterminowane stanem otoczenia.

Struktura nadąża za strategią nie dlatego, że jest to jedyna właściwa praktyka, ale dlatego, że tylko to pozwoli firmie osiągnąć sukces.

Podstawowymi przyczynami podejmowania restrukturyzacji są:
1) zmiany zachodzące w otoczeniu,
2) podniesienie stopnia konkurencyjności,
3) potrzeba dywersyfikacji,
4) zagrożenie przejęcia firmy przez konkurentów,
5) chęć poprawy kondycji przedsiębiorstwa.



Ryc. 3. Procedura przebiegu procesu restrukturyzacji
A procedure the cause of a restructuring process

Restrukturyzacja może dotyczyć trzech obszarów organizacji:
- aktywów – restrukturyzacja zakresu działania, dywersyfikacja,
- struktury kapitałowej – restrukturyzacja finansowa,
- zarządzania – restrukturyzacja organizacyjna.

Celem restrukturyzacji zakresu działania jest poprawa efektywności działania firmy poprzez zmianę konfiguracji dziedzin działalności produkcyjnej i usługowej w całej skali przedsiębiorstwa. Innymi słowy poprzez nabycie i wprowadzenie tych dziedzin działalności, w których firma może mieć przewagę konkurencyjną i pozbycie się tych obszarów, w których nie jest możliwe uzyskanie wyższych rezultatów niż osiągają konkurenci. Celem tej zmiany jest przywrócenie przedsiębiorstwu równowagi wewnętrznej i/lub równowagi z otoczeniem. Restrukturyzacja obejmuje wiele transakcji powodujących zmiany zakresu i/lub zasięgu działania organizacji (sprzedaż części firmy, pozyskanie nowych dziedzin, ekspansja, ograniczenie działania), zmianę struktury kapitałowej, np. poprzez zwiększenie poziomu zadłużenia, prywatyzację czy wreszcie zmianę organizacji wewnętrznej firmy.

Projektowanie i realizacja tych zmian wymaga ingerencji przede wszystkim w sferę strategii działania organizacji, bardzo często wymaga także zmiany celów, a nawet misji organizacji, jak również zmian w systemie zarządzania.

Taki typ restrukturyzacji jest bowiem zmianą rewolucyjną (zrywającą do pewnego stopnia z przeszłością). Przedsięwzięcie to składa się z szeregu skoordynowanych w czasie zmian stopniowych, ma więc charakter złożony i wymaga silnej koordynacji. Żadne działanie podejmowane podczas restrukturyzacji nie może występować w izolacji od pozostałych. Wzajemne powiązania systemowe działań wewnątrz wymiarów, ale także między wymiarami, jest warunkiem koniecznym powodzenia w realizacji takiego przedsięwzięcia.

NABYCIE FIRMY

Nabycie i przyłączenie firmy to termin ogólny, pod którym kryje się kilka różnych transakcji. Samo pojęcie przyłączenia oznacza stworzenie z dwóch lub więcej drobnych części jednej całości. Nabycie firmy polega na zakupie i włączeniu do przedsiębiorstwa innej firmy lub wyodrębnionej części innego przedsiębiorstwa. Wśród motywów, którymi kieruje się przedsiębiorstwo podejmując decyzję o nabyciu firmy, można wymienić:
- obniżenie kosztów finansowych,
- zdywersyfikowanie działalności i zredukowanie ryzyka,
- wykorzystanie nadwyżek funduszy,
- wykorzystanie okazji kupna firmy poniżej jej wartości,
- zwiększenie rozmiaru firmy, aby uzyskać korzyści z ekonomii skali,
- wejście na nowe rynki,
- wprowadzenie nowych produktów.

Wybór firmy lub jej części, która może być nabyta przez przedsiębiorstwo, odbywa się według różnych kryteriów. Można więc kupić firmę, której działalność jest powiązana z działalnością przedsiębiorstwa lub też nie. Związki firmy kupującej i kupowanej mogą być różne. Obie firmy mogą produkować takie same lub podobne produkty, mogą działać na tych samych rynkach lub stosować te same technologie. Zarówno w przypadku gdy przedsiębiorstwo kupuje firmę, z którą jest w jakiś sposób powiązana, jak i wtedy gdy tego związku brak, rodzi się pytanie o korzyści, jakie towarzyszą tym transakcjom. W literaturze wymienia się następujące rodzaje korzyści.

Efekt synergiczny. Obie firmy działając oddzielnie nie są w stanie stworzyć tego, co mogą wykreować działając jako jedno przedsiębiorstwo.

Zwiększenie rozmiaru firmy. Firma nabywająca mogłaby zwiększyć swój rozmiar poprzez wewnętrzne wykorzystanie rezerw i inwestycje, lecz budowa nowej części przedsiębiorstwa, instalacja maszyn i urządzeń, szkolenie personelu, wymaga czasu a nabycie to najszybszy sposób zwiększenia rozmiaru firmy, podniesienia jej wartości. W przypadku połączenia firm, które są powiązane, korzyści z nabycia mogą polegać m. in. na przeniesieniu silnej pozycji rynkowej na sąsiedni rynek, na którym działa kupiona firma itp. Gdy firmy posiadają komplementarne zasoby, wtedy korzyścią może być to, że wspólne działanie pozwoli im w pełni, ekonomicznie je wykorzystać. Kupno firm stwarza możliwości kreowania silnych zgrupowań kapitałowych, np. holdingów itp.

Wzrost zysków przypadających na jedną akcję (dla spółek akcyjnych). Ta korzyść jest często podważana, gdyż – jak sądzą niektórzy autorzy – wynika ona przeważnie z zastosowania szczególnych procedur rachunkowych. Efekty jakich może spodziewać się przedsiębiorstwo po nabyciu i przyłączeniu innej firmy lub wydzielonej części firmy są następujące:

– wzrost sprawności działania, wynikający z poprawy działania kadry zarządzającej na skutek wyrównania różnych poziomów sprawności lub zmiany nadzoru,

– efekt informacyjny, który sprowadza się do skutków zmian decyzji i zachowań uczestników rynku, wywołanych przekazem informacji zapowiadającej przeprowadzenie transakcji. Badania transakcji wykazały, że pozycja na giełdzie firmy kupowanej poprawia się po ogłoszeniu nabycia, natomiast zmiany pozycji firmy kupującej są małe lub nieznaczne,

– efekt synergiczny, synergia operacyjna i finansowa,

– zmiana systemu motywacji kadry kierowniczej, na skutek zmiany umów dotyczących kompensacji zarządzania,

– umocnienie pozycji rynkowej.

SPRZEDAŻ WYDZIELONYCH CZĘŚCI FIRMY

Pozbywanie się części firm polega na wydzieleniu z firmy pewnych całości i ich sprzedaż innym przedsiębiorstwom lub osobom tak, iż przestają one stanowić całość z firmą macierzystą. Sprzedaż części firmy jest formą normalnych zachowań przedsiębiorstwa, w odpowiedzi na zmiany zachodzące w otoczeniu, ale znacznie częściej występuje jako odpowiedź na nadmierną ekspansję i/lub dywersyfikację firmy, wyzbycia się majątku nieefektywnego. Najbardziej narażone na sprzedaż są te części firmy, które odznaczają się niską zyskownością i słabymi wynikami w stosunku do celów całego przedsiębiorstwa.

Ważnym motywem sprzedaży części firmy jest przywrócenie możliwości sprawnego zarządzania nią. „Kandydatami" do sprzedaży w tej sytuacji są przede wszystkim części nie powiązane z działalnością podstawową firmy lub zgrupowania kapitałowego. Innym motywem sprzedaży może być chęć zmiany struktury „portfela" dziedzin działalności, zgodnie ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu.

Sprzedaż części firmy może przybierać różne formy. Podstawową formą pozbycia się części przedsiębiorstwa jest normalna sprzedaż. Dotyczy to bardziej pewnych wyodrębnionych części firmy, niż obszarów związanych z produkcją wyrobów czy usług. Drugą z form pozbycia się części przedsiębiorstwa, związaną głównie z produkcją wyrobów czy usług, jest sprzedaż kontraktowa. W tym przypadku sprzedaży części przedsiębiorstwa towarzyszy zawarcie umowy, na mocy której nowa firma będzie produkowała na potrzeby przedsiębiorstwa macierzystego.

Inną formą sprzedaży części firmy jest franchising, czyli sprzedaż części przedsiębiorstwa (związanej z działalnością handlową), której towarzyszy nadanie nowym właścicielom licencji, dzięki której będą mogli sprzedawać produkty firmy macierzystej, pod jej znakiem firmowym – będąc jednocześnie wyodrębnioną, samodzielną jednostką. Część przedsiębiorstwa może być także sprzedana grupie inwestorów lub kierownictwu firmy, ale pod warunkiem, że sprzedana część zostanie wydzielona z przedsiębiorstwa i będzie działać jako samodzielna firma. W przeciwnym bowiem razie będzie to tylko restrukturyzacja finansowa, nie zaś restrukturyzacja zakresu działalności. Przedsiębiorstwa lub jego części można pozbyć się poprzez oddzielenie jej w sensie prawnym od firmy, ale pozostawienie jako własności tej samej grupy akcjonariuszy, co przedsiębiorstwo macierzyste.

W omawianej grupie transakcji znajduje się także wymiana aktywów między przedsiębiorstwami. Wybór formy zależy od okoliczności i motywów, jakimi kierują się władze przedsiębiorstwa, podejmując decyzje o zredukowaniu zakresu działania firmy i od wyniku analizy opłacalności. W każdym jednak przypadku sprzedaży czy też kupna firmy, ważnym parametrem staje się jej wartość.

DYWERSYFIKACJA I JEJ CHARAKTERYSTYKA

Dywersyfikacja oznacza wchodzenie firmy do nowych sektorów gospodarki i przez to rozszerzenie zakresu branżowego działalności. Pojęcie to jest zarezerwowane dla zjawiska branżowego rozszerzenia działalności, nie obejmuje natomiast wchodzenia na nowe geograficzne rynki z tą samą grupą produktów, ani zwiększania gamy wyrobów w ramach tego samego sektora. Rozróżniamy kilka stopni dywersyfikacji. Najprostszym sposobem oceny stopnia dywersyfikacji jest zbadanie struktury przychodów według sektorów. Jeżeli dominująca część przychodów pochodzi z jednego sektora, mówimy, że przedsiębiorstwo jest skoncentrowane, jeżeli przychody pochodzą z wielu sektorów mówimy o przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym. Przedsiębiorstwa bardziej precyzyjne z punktu widzenia stopnia zdywersyfikowania można podzielić na cztery kategorie:

* przedsiębiorstwo działające tylko w jednym sektorze (single business companies),
* przedsiębiorstwa o dominującym udziale w jednym sektorze, gdzie udział jednej grupy wyrobów wynosi 70% produkcji globalnej (dominat business companies),
* przedsiębiorstwa o względnej dywersyfikacji, które produkują kilka grup wyrobów z różnych sektorów powiązanych ze sobą technologicznie lub marketingowo (related diversyfication),
* konglomeraty czyli przedsiębiorstwa w pełni zdywersyfikowane, działające w różnych branżach czasami całkowicie ze sobą niezwiązanych (conglomerate).

Istnieją co najmniej trzy ważne powody, dla których warto rozważać możliwości dywersyfikacji:

– Po pierwsze dywersyfikacja zmniejsza ryzyko działalności gospodarczej poprzez jej rozproszenie. Firma działająca tylko w jednym sektorze jest skazana na ponoszenie skutków zmian koniunktury tego sektora. Szczególnie w okresie kryzysu czy gorszej koniunktury gospodarczej, firmy mające tylko jedną grupę produktów są narażone na kryzys, a nawet bankructwo. Utrzymująca się od wielu lat dekoniunktura w polskim budownictwie spowodowała upadek wielu firm budowlanych i kryzys innych. Firmy budowlane, które prowadziły równolegle inne rodzaje działalności, np. handel czy usługi remontowe przetrwały kryzys z mniejszymi stratami.

– Po drugie dywersyfikowanie działalności pozwala uzyskać efekt synergiczny działania. Efekt synergiczny, zwany efektem „2+2=5", polega na osiąganiu nadzwyczajnego efektu wynikającego z połączenia różnych zasobów i umiejętności. Na przykład firma prowadząca równocześnie handel materiałami budowlanymi i usługi remontowe osiąga efekt synergiczny polegający na wzajemnym stymulowaniu się popytu w obu dziedzinach i wykorzystaniu tego samego lokalu, kierownictwa, części kosztów stałych. Koszty prowadzenia działalności

w ramach jednej firmy są znacznie niższe niż gdyby były prowadzone w dwu oddzielnych przedsiębiorstwach, a efekt prowadzonej działalności jest widocznie większy.

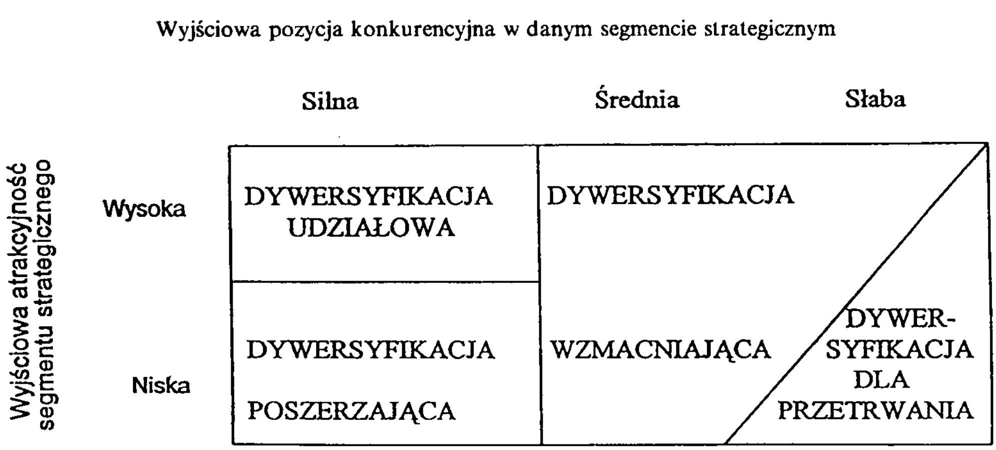
– Po trzecie dywersyfikacja działalności pozwala firmie na uniknięcie negatywnych skutków starzenia się sektora, w którym działa dotychczas. Różne fazy życia sektora stwarzają odmienne warunki funkcjonowania i rozwoju dla działających w nich przedsiębiorstw. Relatywnie najgorsze perspektywy rozwojowe stwarza działanie w sektorze schyłkowym. Firma działająca tylko w jednym sektorze starzeje się wraz z nim i kończy życie wraz z likwidacją sektora. Dla uniknięcia takiego losu przedsiębiorstwa działające w dojrzałych i schyłkowych sektorach część zysku inwestują w nowo powstające lub rozwijające się sektory.

Cele stawiane w polityce dywersyfikacji bywają różne, zależne od sytuacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo dominujące w dziedzinie, która dopiero wchodzi w fazę dojrzałości i daje szansę wygenerowania nadwyżek finansowych umożliwiających nowe inwestycje, w sposób naturalny będzie dążyło do angażowania się w takie dziedziny, które zapewnią najwyższą rentowność inwestowanego kapitału. Natomiast przedsiębiorstwa mające marginalną pozycję w swojej dotychczasowej dziedzinie są skazane na start od zera. W takim przypadku wszystkie środki powinny być przeznaczone na nową działalność, poprzednią zaś należy możliwie jak najszybciej porzucić.

Wybór strategii dywersyfikacji zależy więc od dwóch czynników:

– atrakcyjności systemu strategicznego, w ramach którego przedsiębiorstwo prowadzi swoją podstawową działalność,

– pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w jego podstawowej dziedzinie działalności.



Ryc. 4. Cztery typy dywersyfikacji
Four types of diversification

Rycina 4 przedstawia typologię dywersyfikacji opartą na tych dwóch kryteriach. Łącząc je otrzymujemy cztery różne typy dywersyfikacji: udziałową, poszerzającą, dla przetrwania, wzmacniającą.

Dywersyfikacja udziałowa. Stosują je przedsiębiorstwa korzystnie usytuowane w segmencie strategicznym o dobrych perspektywach rozwojowych utrzymujące nadwyżki finansowe ze swojej działalności podstawowej.

Formami dywersyfikacji udziałowej są: nabywanie udziałów mniejszościowych lub większościowych, podejmowanie wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych z innymi firmami, nawiązywanie współpracy typu joont ventures. Prawne formy dywersyfikacji udziałowej są różne i mogą prowadzić do dwóch form zaangażowania, jak:

– finansowe, udział traktuje się jako prosty związek kapitałowy, z którego przy pierwszym kryzysie finansowym przedsiębiorstwo się wycofuje,

– produkcyjne, pełne i nieodwracalne zaangażowanie się w jakiś projekt inwestycyjny.

DYWERSYFIKACJA POSZERZAJĄCA ma z reguły charakter produkcyjny. Jeśli przedsiębiorstwo zajmuje silną pozycję konkurencyjną w starzejącym się segmencie strategicznym, to dywersyfikacja staje się dla niego sposobem przeciwdziałania skutkom spowolnienia wzrostu chylącej się ku upadkowi podstawowej dziedziny jego działalności. Decydując się na dywersyfikację poszerzającą działalność, przedsiębiorstwo powinno mieć pewność, że nowa dziedzina ma perspektywy wzrostu i pozwoli osiągnąć rentowność wyższą, niż dziedzina dotychczasowa. Jeśli procesy zarządzania nową i poprzednią dziedziną będą prowadzone oddzielnie, to ich integrację powinien zapewnić strategiczny plan przedsiębiorstwa.

DYWERSYFIKACJA DLA PRZETRWANIA. Na pierwszy rzut oka jest podobna do poszerzającej. W tym przypadku jednak horyzont czasowy jest zdecydowanie krótszy. Dywersyfikacja dla przetrwania jest koniecznością dla przedsiębiorstwa niekorzystnie usytuowanego w strukturze konkurencji, jej celem zaś jest znalezienie takiej nowej dziedziny działalności, która umożliwi mu przetrwanie. Ponieważ przedsiębiorstwo znajdujące się w niekorzystnej sytuacji z reguły dysponuje ograniczonymi zasobami, przeto jego nowa działalność będzie również ograniczona. Wybór nowej dziedziny działalności będzie jednak uwarunkowany głównie koniecznością osiągania rentowności krótkookresowej i perspektywą wzrostu tej dziedziny.

DYWERSYFIKACJA WZMACNIAJĄCA odpowiada przedsiębiorstwom zajmującym średnią pozycję konkurencyjną i mającym trudności z jej poprawieniem za pomocą dotychczasowych sposobów. Angażując się w działalność komplementarną wobec już prowadzonej, przedsiębiorstwo będzie dążyło do modyfikacji na własną korzyść istniejącej hierarchii kluczowych czynników sukcesu w danej dziedzinie i do rewolucyjnej zmiany niekorzystnych dla niego reguł gry. Dywersyfikacja wzmacniająca oznacza najczęściej przyjęcie strategii

dywersyfikacji. Dołączenie do działalności tymczasowej jakiejś dziedziny pokrewnej wobec tradycyjnej specjalności firmy pozwala na przełamanie niekorzystnej dla niego logiki wolumenu.

Wejście firmy do nowego sektora ma sens tylko wtedy, kiedy można spodziewać się, że zyski z nowej działalności przewyższą poniesione koszty wejścia i funkcjonowania w sektorze. Szczególnie korzystna sytuacja występuje wtedy, kiedy koszty wejścia firmy są niższe niż innych nowo wchodzących inwestorów oraz gdy wejście do nowej dziedziny działa pozytywnie na inne sfery działalności firmy.

Istnieją trzy możliwości wejścia przedsiębiorstwa do nowego sektora:
– założenie filii przedsiębiorstwa czyli przez rozwój wewnętrzny,
– nabycie firmy działającej w interesującym sektorze,
– zawarcie aliansu strategicznego z przedsiębiorstwem działającym w docelowym sektorze.

Rozwój wewnętrzny – jest to sposób wejścia polegający na wybudowaniu filii własnego przedsiębiorstwa. Taka forma wejścia wymaga pokonania wszystkich barier wejścia do sektora w postaci nakładów inwestycyjnych na stworzenie opłacalnej skali produkcji, sieci dystrybucji, marketingu, koniecznych zezwoleń, atestów licencji oraz kosztów odparcia działań odwetowych ze strony przedsiębiorstw już działających w sektorze.

W zamian za to przedsiębiorstwo buduje taką filię, która najlepiej odpowiada sytuacji w sektorze i w najlepszym stopniu jest zsynchronizowana z pozostałymi częściami firmy. Jest to najdroższy ze sposobów wejścia, ale efekty wejścia tą drogą są przewidywalne i w długim okresie korzystne dla firmy. Alternatywą dla budowy własnej filii jest wykupienie jednej lub kilku firm z interesującego nas sektora. Jest to szybka droga wejścia do nowego sektora, trwa tyle, ile wynegocjowanie i podpisanie umowy zakupu. Zakup firmy już działającej pozwala uniknąć wielu kosztów i kłopotów związanych z uzyskaniem rządowych zezwoleń, znalezieniem dostawców i klientów, pokonaniem działań odwetowych konkurentów. Zmiana właściciela firmy z punktu widzenia konkurenta niczego nie zmienia, podczas gdy powstanie nowej firmy zakłóca równowagę na rynku i zaostrza konkurencję.

Szczególnie chętnie rozwój poprzez nabycie przedsiębiorstw stosują firmy dysponujące nadwyżkami kapitałowymi. Nabycie firmy jest przez nie traktowane jako lokata kapitału. Łatwość nabycia przedsiębiorstwa powoduje wiele lekkomyślnych decyzji i doprowadza do niesynergicznych portfeli działalności. Z drugiej jednak strony spekulacje nabycia i sprzedaży przedsiębiorstw przynoszą w krótkim okresie duże zyski.

Alianse strategiczne polegają na wejściu do nowego sektora i na zawarciu umowy o współpracy z firmą już działającą w sektorze lub zawiązaniu z nią spółki. Taki sposób wejścia nie pozwala osiągnąć pełnych korzyści w kilku kluczowych i związanych ze sobą sektorach ilustruje historia francuskiej firmy

Thompson. Rycina 1 prezentująca strukturę przychodów firmy w roku 1992 i 1988 pokazuje wyraźnie efekty koncentrowania się na kluczowych sektorach: elektroniki użytkowej i produkcji dla sektora obronnego, działalności w danym sektorze, tak jak pozostałe dwa sposoby, ale znacznie obniża koszty wejścia i ryzyko działania w nim.

Dywersyfikacja działalności poprzez zawiązywanie aliansów jest szczególnie zalecana w przypadku wchodzenia do sektorów bardzo ryzykownych oraz gdy możliwości finansowe firmy są ograniczone. Wykupując część udziałów w firmie zadowalamy się proporcjonalną częścią zysków, ale koszty wejścia mogą być bardzo niewielkie. W razie niepowodzenia czy zmian koniunktury w sektorze, nasze straty również będą mniejsze. Dla uzyskania korzyści dywersyfikacyjnych w postaci rozproszenia ryzyka i efektu synergicznego nie jest konieczne posiadanie przedsiębiorstwa w całości. W przypadku aliansu, jeszcze w większym stopniu niż przy wykupie firmy nie możemy w pełni realizować własnej koncepcji zarządzania firmą i idealnie dopasować nowy oddział do istniejącego organizmu.

Badania wykazały, że właściwie wszystkie duże firmy, działające w wymiarze międzynarodowym są silnie zdywersyfikowane. Przykładem może być pięć wielkich korporacji:

UNILEVER – holendersko-brytyjska firma zatrudniająca ponad 300 tys. ludzi, o obrocie rocznym ponad 40 mld. dolarów, ma 340 filii w ponad 30 krajach i działa w następujących sektorach: produkty wazelinowe, środki czystości osobistej, detergenty, mrożona żywność, margaryna, herbaty, koncentraty spożywcze, agrobiznes i chemikalia.

SIEMENS – niemiecka firma o sprzedaży rocznej prawie 40 mld. dolarów, zatrudniająca ponad 379 tys. pracowników, działa w 28 krajach w sektorze: sprzętu oświetleniowego, elektroniki użytkowej, osprzętu elektronicznego, systemów alarmowych, inżynierii medycznej i telekomunikacji.

PHILIPS – holenderski koncern o sprzedaży rocznej ponad 30 mld dolarów, zatrudniający ponad 270 tys. pracowników w 60 krajach w sektorach: sprzętu oświetleniowego, elektrycznego sprzętu gospodarstwa domowego, elektroniki użytkowej, telekomunikacji i systemów informacyjnych.

NISSAN MOTOR CO. – japoński koncern o obrotach rocznych przekraczających 40 mld dolarów w 15 krajach działa w sektorach: samochodów osobowych, samochodów ciężarowych, wózków widłowych, łodzi, maszyn dla przemysłu tekstylnego.

TOYOTA MOTOR CORP – japoński koncern o obrotach prawie 65 mld dolarów w 21 krajach zatrudnia prawie 100 tys. pracowników i działa w sektorach: samochodów osobowych, samochodów ciężarowych, autobusów, wózków widłowych, konstrukcji budowlanych i handlowych.

Koncentrując się na tej strategii Thompson pod koniec lat osiemdziesiątych stał się jednym z liderów elektroniki użytkowej.

Masowy pęd do dywersyfikacji został w ostatnich latach zastąpiony zróżnicowaniem strategii rozwojowych w zależności od potencjału firmy, zakresu geograficznego działania, zachowania konkurentów i innych racjonalnych przesłanek. Przejęcia i fuzje mają teraz nie tyle finansowy, co technologiczny charakter i wiążą się z dążeniem przedsiębiorstw do obniżenia kosztów rozwoju i uzupełnienia portfela produkcji i technologii o potrzebne elementy. Za mniej ryzykowne uznaje się łączenie przedsiębiorstw z tego samego kręgu kulturowego i geograficznego. W miejsce dywersyfikacji osiąganej przez wrogie przyjęcia i przypadkowe wykupy mamy teraz do czynienia z falą fuzji i akwizycji o charakterze strategicznym będącym sposobem realizacji przemyślanych koncepcji rozwojowych firm.

Wciąż jednak w grupie wielkich międzynarodowych koncernów dominują konglomeraty i firmy silnie zdywersyfikowane w granicach pokrewnych sektorów. Firmy działające tylko w jednym sektorze stanowią w tej grupie przedsiębiorstw rzadkość.

SZANSE I BARIERY RESTRUKTURYZACJI FIRM (PRZEDSIĘBIORSTW)

Przebieg procesu restrukturyzacji oraz jego wpływ na wartość firmy, a zwłaszcza jego powodzenie, będzie zależał od uwarunkowań zewnętrznych, uwarunkowań wewnętrznych, poprawności metodologicznej przygotowania programu zmian, umiejętności zarządzania wartością firmy oraz od tego na ile przedsiębiorstwo zdoła wykorzystać związane z tym procesem szanse, a także złagodzić lub usunąć bariery i zagrożenia, które mogą wystąpić w tym procesie.

Proces restrukturyzacji a tym samym podniesienie wartości konkretnego przedsiębiorstwa lub firm, jest zjawiskiem wyjątkowym, osadzonym w określonej konfiguracji zjawisk istniejących w otoczeniu, jego przebieg zależy od kondycji przedsiębiorstwa i talentów kadry zarządzającej.

SZANSE WYNIKAJĄCE Z RESTRUKTURYZACJI FIRM (PRZEDSIĘBIORSTW)

Restrukturyzacja firmy mająca na celu podnieienie jej wartości.

* umożliwia całościowe i systemowe spojrzenie na problemy w przedsiębiorstwie,
* zapewnia dokładne zbadanie bieżącej pozycji firmy i postawienie diagnozy,
* skupia zainteresowanie kadry kierowniczej najwyższego szczebla wokół formułowania misji, celów i strategii działania przedsiębiorstwa,
* aktywizuje znaczną część załogi wokół wspólnego celu – poprawy kondycji firmy, a w szczególności kondycji marketingowej i finansowej,
* przyczynia się do stworzenia nowej kultury organizacyjnej,
* przyczynia się do zmiany orientacji przedsiębiorstwa z produkcyjnej na rynkową (poprzez podwyższenie rangi działalności marketingowej oraz wpro-

wadzenie zasad rynkowych nie tylko w kontaktach z klientami, ale i wewnątrz przedsiębiorstwa),

* przyczynia się do zwiększenia elastyczności poprzez:
– decentralizację,
– oddzielenie decyzji strategicznych od pozostałych,
– podwyższenie rangi działalności marketingowej,
– wprowadzenie komercyjnych zasad zachowania zarówno wewnątrz organizacji, jak i w kontaktach z otoczeniem,
* umożliwia rozwinięcie działalności marketingowej, a w rezultacie:
– dostosowanie produkcji do potrzeb rynku,
– poprawę wizerunku produktu,
– podwyższenie jakości, atrakcyjności i nowoczesności wyrobu,
– przygotowanie nowych produktów,
– rozszerzenie zakresu działań marketingowych,
– rozbudowanie systemu dystrybucji,
– poprawę poziomu obsługi klientów,
* przyczynia się do poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa poprzez:
– poprawę gospodarowania zasobami,
– skrócenie okresu odzyskiwania należności,
– bieżące regulowanie zobowiązań,
– odzyskanie płynności finansowej,
* zapewnia uporządkowanie stanu prawnego przedsiębiorstwa,
* przyczynia się do ograniczenia niewykorzystanego mienia,
* stwarza warunki do modernizacji parku maszynowego,
* zwiększa zastosowanie innowacji.

Bariery wewnętrzne związane z procesami i zjawiskami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa, to:

Bariery psychospołeczne. Mentalność osób przyzwyczajonych do działania w dawnych warunkach, zwłaszcza kadry kierowniczej, to:

– brak samodzielności w działaniu, w podejmowaniu decyzji – samodzielnie i zbiorowo,
– brak dbałości o jakość pracy,
– brak poczucia odpowiedzialności za decyzje i działania,
– niechęć do zachowań aktywnych,
– opór przeciwko zmianom,
– brak motywacji do lepszej pracy,
– brak kreatywnej postawy kadry kierowniczej wobec problemów firmy, oczekiwanie na rozwiązanie kryzysowej sytuacji z zewnątrz,
– brak poczucia stabilizacji i kontynuacji, wynikający ze złej kondycji firmy i obawy przed jej upadkiem, a w konsekwencji – utratę pracy; związany z brakiem celów długofalowych w firmach, co powoduje, że działania są niespójne, mają charakter doraźny – wynikający z poczucia braku pewności co do przyszłości,

– zła atmosfera w przedsiębiorstwie, złe warunki psychospołeczne wśród pracowników, apatia, niechęć do pracy.

Bariery organizacyjno-formalne:

* niewłaściwie sformułowany cel restrukturyzacji,
* brak celów długofalowych, który prowadzi do chaosu w przedsiębiorstwie,
* częste zmiany na szczycie hierarchii organizacyjnej,
* dążenie do utrzymania przez sferę produkcji dominującej pozycji nad marketingiem.
* postawa związków zawodowych.

Bariery ekonomiczno-finansowe:

* brak środków finansowych na komputeryzację,
* przestarzały park maszynowy, uniemożliwiający produkowanie nowoczesnych wyrobów i obciążający znacznie koszty,
* bariery zewnętrzne związane z procesami i zjawiskami, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa.

Bariery formalno-prawne:

* niespójność i zawiłość przepisów, przede wszystkim finansowych,
* polityka w zakresie ceł i podatków,
* brak polityki proeksportowej,
* brak zainteresowania losem przedsiębiorstw ze strony ich właścicieli (ministerstwa).

Bariery rynkowe:

* nierówne warunki konkurowania,
* zachowawcza postawa handlu,
* wzrost cen,
* brak dostępu do informacji o rynku.

Bariery finansowe:

* ograniczony dostęp do kredytów,
* zła kondycja odbiorców,
* niejednakowe obciążenia firm państwowych i prywatnych.

Skuteczność procesu restrukturyzacji zależy od zawartości programu zmian, od czynników i uwarunkowań tkwiących wewnątrz organizacji, takich jak: klimat organizacyjny, umiejętność zarządzania zmianami, bieżąca sytuacja przedsiębiorstwa itp. oraz od stymulatorów i ograniczeń tkwiących w otoczeniu, a związanych z charakterem gospodarki, polityką przemysłową państwa, rozstrzygnięciami prawnymi, postawami i zachowaniami klientów i konkurentów oraz poziomu kultury zarządzania obowiązującej w gospodarce. Innymi słowy, skuteczność procesu restrukturyzacji zależy od:

– poprawności metodologicznej projektu zmian,
– tempa przemian, skali i uwarunkowań procesu,
– stopnia wykorzystania tych elementów organizacji, które sprzyjają powodzeniu procesu,

– możliwości pokonania barier istniejących wewnątrz organizacji,
– wykorzystania możliwości tkwiących w otoczeniu,
– umiejętności ominięcia lub przeciwdziałania zagrożeniom.

Proces restrukturyzacji konkretnego przedsiębiorstwa jest procesem wyjątkowym, silnie osadzonym w kontekście działania. Nie ma więc jednego uniwersalnego modelu restrukturyzacji przedsiębiorstw. Podczas przygotowania i realizacji procesu stosuje się jedynie podobne reguły postępowania, natomiast szczegółowe rozwiązania będą zależały od specyficznych uwarunkowań konkretnego przedsiębiorstwa.

Bezpośrednią przyczyną przystąpienia do restrukturyzacji są głównie: kryzys firmy, wyraźne pogorszenie kondycji finansowej, któremu towarzyszą kłopoty rynkowe lub też wymagania formalne związane ze zmianą formuły zarządzania oraz objawy pogorszenia się systuacji w organizacji. Zdaniem wielu autorów, przedsiębiorstwa przystępują do procesu restrukturyzacji głównie dlatego, że brak im umiejętności reagowania na stale zmieniające się warunki panujące w otoczeniu. Przyczyn braku elastyczności jest wiele. Wynikają one głównie z cech organizacji, nabytych w okresie funkcjonowania w gospodarce centralnie planowanej.

Badania przeprowadzone przez wielu specjalistów wśród polskich firm wykazały, że cechami, które najsilniej ograniczają procesy dostosowawcze przedsiębiorstw, są:

– produkcyjna orientacja firmy,
– brak umiejętności radzenia sobie z konkurencją,
– postawy i nawyki ludzi działających w gospodarce niedoborów (brak dbałości o jakość, o klienta, brak dyscypliny i chęci w ponoszeniu odpowiedzialności za działania i decyzje itp.),
– scentralizowany system podejmowania decyzji, uniemożliwiający szybkie reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu,
– brak zarówno istotnych informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, związanych z procesami zachodzącymi wewnątrz organizacji, jak i dotyczących otoczenia, np. informacji o rynku),
– stała orientacja innowacyjna,
– brak umiejętności korzystania ze swobody, jaką niosą nowe reguły gry w otoczeniu (możliwości ustalania cen, dostosowywania struktury produkcji do potrzeb rynku, doboru dostawców i odbiorców),
– brak opanowania działalności inwestycyjnej i sposobów jej finansowania,
– przestarzały park maszynowy,
– brak opanowania finansów a w szczególności płynności finansowej (cash flow),
– niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa.

Wśród innych przyczyn, wpływających na pogorszenie się kondycji, a w efekcie na konieczność podjęcia restrukturyzacji, występują także:

* nadmierna liczba budynków i wielość gruntów w stosunku do potrzeb wynikających z zakresu działalności,
* wysoki poziom zadłużenia i trudności z jego obsługą,
* pogorszenie się wypłacalności firmy,
* pogorszenie się wypłacalności dłużników,
* poważny wzrost konkurencji na rynku,
* spadek popytu,
* utrata rynku,
* brak dostępu do kredytów,
* błędne decyzje inwestycyjne,
* błędy w zarządzaniu.

Zmiany dokonywane w jednym z obszarów restrukturyzacji przeważnie pociągają za sobą zmiany w pozostałych. Odnosi się to przede wszystkim do zmian w zakresie działania i strukturze kapitałowej. Zmiany w obu tych wymiarach wywołują zmiany w organizacji wewnętrznej firmy. Odwrotna zależność nie musi mieć miejsca. Stosunkowo rzadko restrukturyzacja organizacji firmy występuje jako zjawisko samodzielne, przeważnie towarzyszy ono zmianom w strukturze kapitałowej czy zakresie działania przedsiębiorstwa.

To, jaki zakres będzie miała restrukturyzacja, a więc jakich wymiarów będzie dotyczyła, zależy od rodzaju i siły oddziaływania czynników wywołujących ten proces oraz od celu, jakiemu ma on służyć.

POJĘCIE PODSTAWOWE WARTOŚCI FIRMY I JEJ RODZAJE

Wartość (sens ogólny) to cecha lub zespół cech właściwych osobie lub rzeczy, stanowiących o jej walorach (np. moralnych, artystycznych itp.) cennych dla ludzi, mogących zaspokoić ich potrzeby. Przedstawiając wartość zazwyczaj dodaje się do tego określony przymiotnik, jak: majątkowa, ekonomiczna, techniczna, artystyczna, użytkowa, rynkowa, naukowa, intelektualna.

Według innej definicji (tzw. rynkowej), wartość firmy to cena,jaką rynek jest gotów zapłacić za dany biznes w danej chwili. Występują różne definicje wartości firmy. **Klasyczna** definicja wartości firmy oparta jest na sumie wartości materialnych i niematerialnych. **Wartości materialne**, to posiadany przez przedsiębiorstwo majątek a więc wszystkie aktywa ewidencjonowane w bilansach (rzeczowe i finansowe) pomniejszone o zobowiązania. **Wartości niematerialne** (ang. goodwill), to nadwyżka wartości rynkowej składników firmy wynikająca z faktu jej funkcjonowania w sposób dotąd zorganizowany. Za tą wartość potencjalny nabywca firmy gotów jest zapłacić więcej niż stanowią wartości majątkowe. Jest to efekt nabywania zdolności do przynoszenia zysku.

Instytucja wartości niematerialnych i prawnych doczekała się w Polsce dwóch ustawowych definicji. Pierwsza została sformułowana w ustawie o ra-

chunkowości w art. 3 ust. 1 pkt. 13. Druga zaś – przez ministra finansów w rozporządzeniu z dnia 20.01.1995 r. w sprawie amortyzacji środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, a także aktualizacji wyceny środków oraz wartości niematerialnych i prawnych. Rozporządzenie w 2 ust. 2 reguluje problemy naliczania amortyzacji na potrzeby obliczania podatku dochodowego.[1]

Wartości niematerialne i prawne można podzielić na dwie grupy. Są to:
– nabyte prawa majątkowe,
– rozliczenia międzyokresowe szczególnego rodzaju.

Do nabytych praw majątkowych zalicza się prawa nadające się do gospodarczego wykorzystania w przewidywanym okresie używania dłuższym niż rok, przeznaczone na potrzeby własne jednostki lub do oddania do używania na podstawie umowy najmu. Są to przede wszystkim nabyte:

– prawo wieczystego użytkowania gruntu, zakupione lub uzyskane jako wkład rzeczowy (w tym również nadwyżka pierwszej opłaty nad opłatą roczną);

– spółdzielcze własnościowe prawo do lokalu, np. zapłacona z góry cena najmu lokalu lub wniesiona w postaci aportu, również prawa uzyskane za środki wydatkowane na wspólną inwestycję, a także skapitalizowane równowartości najmu lub dzierżawy postawionych do dyspozycji jednostki środków;

– prawa do użytkowania praw autorskich: prawa autorskie prezentują w zmaterializowanej formie kapitał intelektualny; kapitał intelektualny jest źródłem innowacji i odnowy, pozwala na zmniejszenie kinematograficznych taśm, zatrudnienia oraz wymusza uzupełnianie wiedzy według potrzeb, zasoby intelektualne firmy są zwykle trzy lub cztery razy wyższe od jej wartości księgowej, ale ich wykorzystanie nie przekracza na ogół 20%; fakt ten jest niedoceniany przez menedżerów, choć niepokoi ich niewykorzystanie nawet niewielkich zasobów finansowych;

– prawa do projektów, wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów zdobniczych, licencji, modeli, użytkowania praw do filmów filmowych lub magnetofonowych dla telewizji i radia oraz tajnych formuł i procesów produkcyjnych;

– programy komputerowe;

– prawa do wykorzystania doświadczeń przemysłowych, handlowych lub naukowych (know-how);

– koncesja na dopuszczenie samochodu do międzynarodowego transportu drogowego.

Wartości niematerialne w grupie szczególnego rodzaju rozliczeń międzyokresowych kosztów uwzględniają:

---

[1] Raport wstępny o możliwościach wyceny wartości niematerialnych i prawnych TP S.A. pod red. J. Pieńkosa, Warszawa 1997. Wartościom niematerialnym i prawnym poświęcone są w ustawie o rachunkowości art. 28 ust. 1 pkt. 3; art. 29 ust. 1 oraz art. 33.

– koszty organizacji poniesione przy założeniu lub późniejszym rozszerzeniu działalności spółki akcyjnej,

– koszty prac rozwojowych prowadzonych przez jednostkę na własne potrzeby,

– wartość firmy.

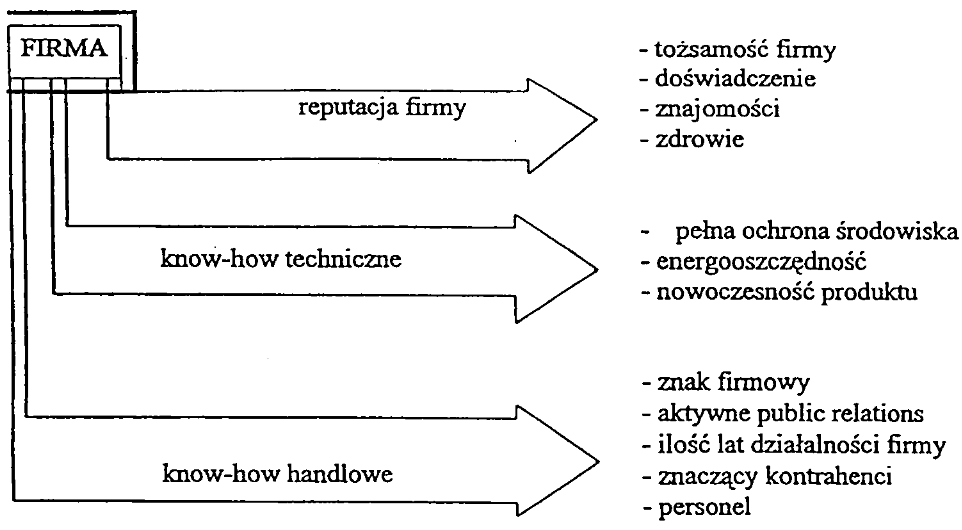
Do wartości niematerialnych zalicza się także tzw. goodwil czyli reputację firmy. Reputacja rozumiana jako zdolność przedsiębiorstwa do produkcji zysku zależy od jakości zorganizowania środków i czynników produkcji i uzyskanej dzięki temu wydajności. W gospodarce rynkowej miernikiem wydajności jest sprzedaż i płynący z niej dochód.

Goodwil określa się jako skapitalizowaną wielkość zysku w określonym czasie, a zatem jest to zysk, który powstaje z dobrej reputacji firmy. Z księgowego punktu widzenia goodwil stanowi nadwyżkę ceny ponad wartość majątku firmy. Oznacza to, że zalicza się go do wartości niematerialnych i prawnych w kwocie równej różnicy między ceną zapłaconą sprzedającemu za podmiot gospodarczy a jego wartością bilansową.

Reputacja firmy związana jest z liczbą stałych klientów, znakiem firmowym, zdolnością do wdrażania innowacji, posiadaniem licencji, know-how i patentów, wysoką sprawnością zarządzania, wysokimi kwalifikacjami kadry itp.

Pojęcie wartości niematerialnych i prawnych nie obejmuje w Polsce istotnych dla sprzedaży takich składników majątkowych, jak: znak firmowy, pozycja na rynku krajowym i zagranicznym. W krajach zachodnich składniki te przybierają postać oszacowanych często bardzo wysoko składników bilansowych.

Obszary wartości niematerialnych firmy prezentuje ryc. 5.



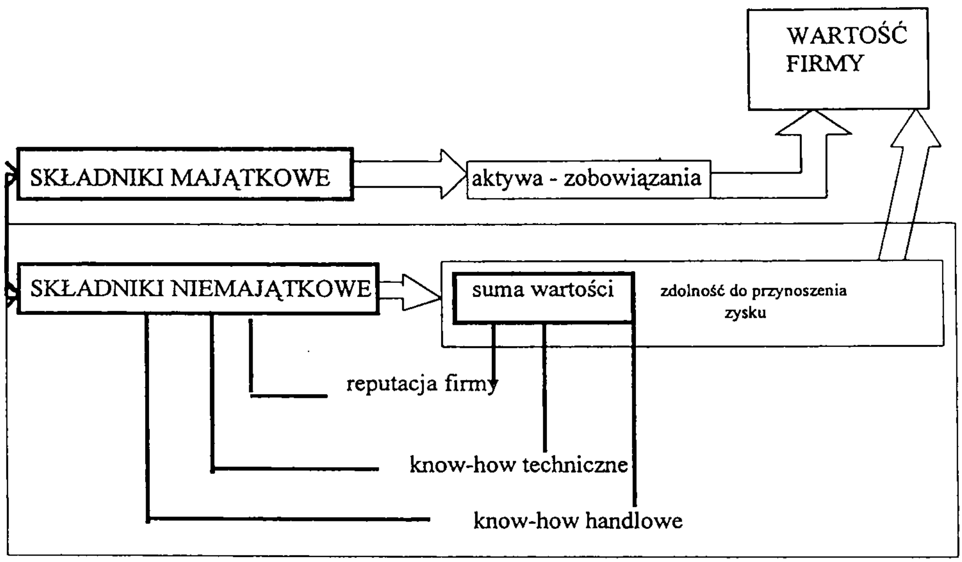
Ryc. 5. Obszary wartości niematerialnych firmy
Areas of non-material values of a company

Przykładowy wykaz elementów dotyczących wyceny posiadanych wartości niematerialnych i prawnych zawiera:

– patenty, znaki firmowe (towarowe), znaki użytkowe, koncesje, licencje, prawa wydawnicze,

* firma, znak firmowy,
* prawa do użytkowania (know-how),
* reputacja (wartość reputacji) firmy, goodwil,
* pozycja na rynku krajowym i zagranicznym,
* oryginalny system organizacji i zarządzania, stopień zorganizowania przedsiębiorstw,
* koszty organizacji firmy poniesione przy założeniu lub rozszerzeniu spółki akcyjnej,
* koszty prac rozwojowych i badań,
* opłaty z tytułu użytkowania gruntów i terenów w okresie budowy inwestycji oraz z tytułu uzyskanych lokalizacji pod budowę,
* odsetki od kredytów i pożyczek za okres realizacji inwestycji,
* różnice kursowe z tytułu kredytów i pożyczek inwestycyjnych zaciągniętej w walucie obcej oraz różnice między ceną nabycia a ustalonym przez Prezesa NBP kursem walut obcych zakupionych w celu spłaty tych kredytów i pożyczek,
* zaliczki na poczet wartości niematerialnych i prawnych,
* prawa do użytkowania gruntów,
* umowy, porozumienia lub tradycja współpracy gospodarczej z odbiorcami usług,
* innowacje techniczne,
* przedsiębiorstwo to organizacja, która wykorzystuje zasoby czynników wytwórczych (ponosi nakłady i koszty) w celu wytwarzania lub świadczenia usług i sprzedania dóbr i usług,
* przedsiębiorstwo to organizacja, wytwarzająca i sprzedająca na rachunek i ryzyko właściciela określone dobra i usługi w celu osiągania zysku,
* podejście majątkowe – oszacowaniu podlega tzw. wartość majątkowa rozumiana jako suma nakładów pracy, pieniędzy i środków rzeczowych na utworzenie przedsiębiorstwa,
* podejście dochodowe – oszacowaniu podlega tzw. wartość dochodowa rozumiana jako suma dochodów, jakie można uzyskać z eksploatacji przedsiębiorstwa w danym okresie,
* podejście rynkowe – oszacowaniu podlega tzw. wartość rynkowa rozumiana jako hipotetyczna cena transakcyjna możliwa do uzyskania przez właściciela w procesie sprzedaży przedsiębiorstwa,
* podejście mieszane – oszacowaniu podlega tzw. wartość mieszana rozumiana jako wypadkowa czy też średnia arytmetyczna (zwykła ważona) wartości majątkowej, dochodowej i rynkowej.

Wycena wartości niematerialnych i prawnych powinna, zdaniem autorów dokonywać się w zasadzie metodą dochodową z uwzględnieniem poniesionych kosztów ich nabycia. Przykładowy model wyceny wartości firmy przedstawia ryc. 6.



Źródło: Kunert O., *Metody kreowania zachowań rynkowych przedsiębiorstw.*

Ryc. 6. Model wyceny wartości majątkowych i niemajątkowych firmy
A model of estimating the property and non-property values of a company

TYPOWE CZYNNIKI TECHNICZNE, ORGANIZACYJNE I ZARZĄDZANIA WPŁYWAJĄCE NA WARTOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

Na wartość przedsiębiorstwa mają wpływ następujące czynniki:
1. Sytuacja techniczna:
   - baza materialna (wielkość, zużycie fizyczne, zużycie moralne),
   - dokumentacja technologiczna (technologia, licencje, patenty),
   - zanieczyszczenie środowiska.
2. Sytuacja organizacyjna:
   - struktura organizacyjna,
   - system zarządzania,
   - system informacyjny
3. Sytuacja kadrowa:
   - struktura zatrudnienia,
   - kadra,
   - problemy personalne i kadrowe.

4. Sytuacja prawna:
   - status prawny majątku,
   - stosunki umowne z otoczeniem,
   - sprawy sądowe i sporne,
   - specjalne prawa (koncesje, ulgi, preferencje).
5. Sytuacja finansowa:
   - wielkość i struktura majątku,
   - wielkość i struktura kapitałów,
   - wyniki finansowe.
6. Sytuacja marketingowa i dywersyfikacja działalności:
   - produkt (usługa) – rodzaj, cykl życia produktów i usług,
   - konkurencyjność (cenowa, jakościowa, wzornicza itp.),
   - sieć dystrybucji,
   - znak towarowy.

Peter Drucker twierdzi, że MARKETING posiada tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja. Jest to cały biznes widziany z punktu widzenia jego ostatecznego wyniku, to jest z punktu widzenia KLIENTA. Powodzenie biznesu zależy nie od producenta, lecz od KLIENTA.

Dla wyceny wartości firmy istotne znaczenie posiada orientacja marketingowa i jej determinanty. Determinanty marketingu przyszłości stanowią:
- produkt zorientowany na środowisko naturalne,
- cena dostosowana do aktualnych warunków,
- jakościowa dystrybucja,
- heterogeniczny konsument,
- interaktywna komunikacja.

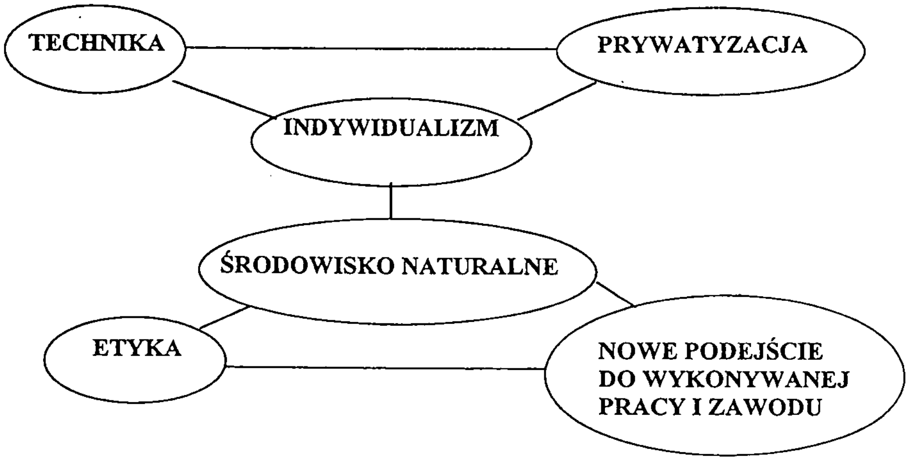
Trendy wiodące współczesnego marketingu przedstawia ryc. 7. Trendy te uwarunkowane są głównie przez rynkowe czynniki globalizacji i strategie marketingowe, jak unifikacja i doskonalenie środków transportu, sprawna sieć przepływu ludzi, towaru i informacji, krótszy czas i mniejszy koszt oraz ujednolicenie się międzynarodowego popytu.

Niezbędne dla przedsiębiorstw, które zamierzają globalizować działalność w formie specjalizowania swoich jednostek produkcyjnych na potrzeby wielu rynków są innowacyjność, wyścig technologiczny – skracanie cyklu życia, korzyści skali oraz zdolności konkurencyjne polskich przedsiębiorstw.

Podstawowe rodzaje strategii marketingowych tworzą:

* Strategia penetracji rynku – oznacza intensyfikację sprzedaży dotychczas sprzedawanego produktu na tym samym rynku. Jest to możliwe tylko wówczas, gdy rynek nie jest jeszcze nasycony i jest możliwe dotarcie do nabywców na tym samym rynku.

* Strategia rozwoju rynku oznacza wychodzenie ze sprzedażą tego samego produktu na nowe rynki. W przypadku ITE oznacza to poszukiwanie nowych



Ryc. 7. Trendy wiodące – mające wpływ na wycenę firmy
Leading tendencies affecting the assessment of a company

odbiorców dla oferowanych produktów i rozwiązań naukowych głównie poza granicami kraju.

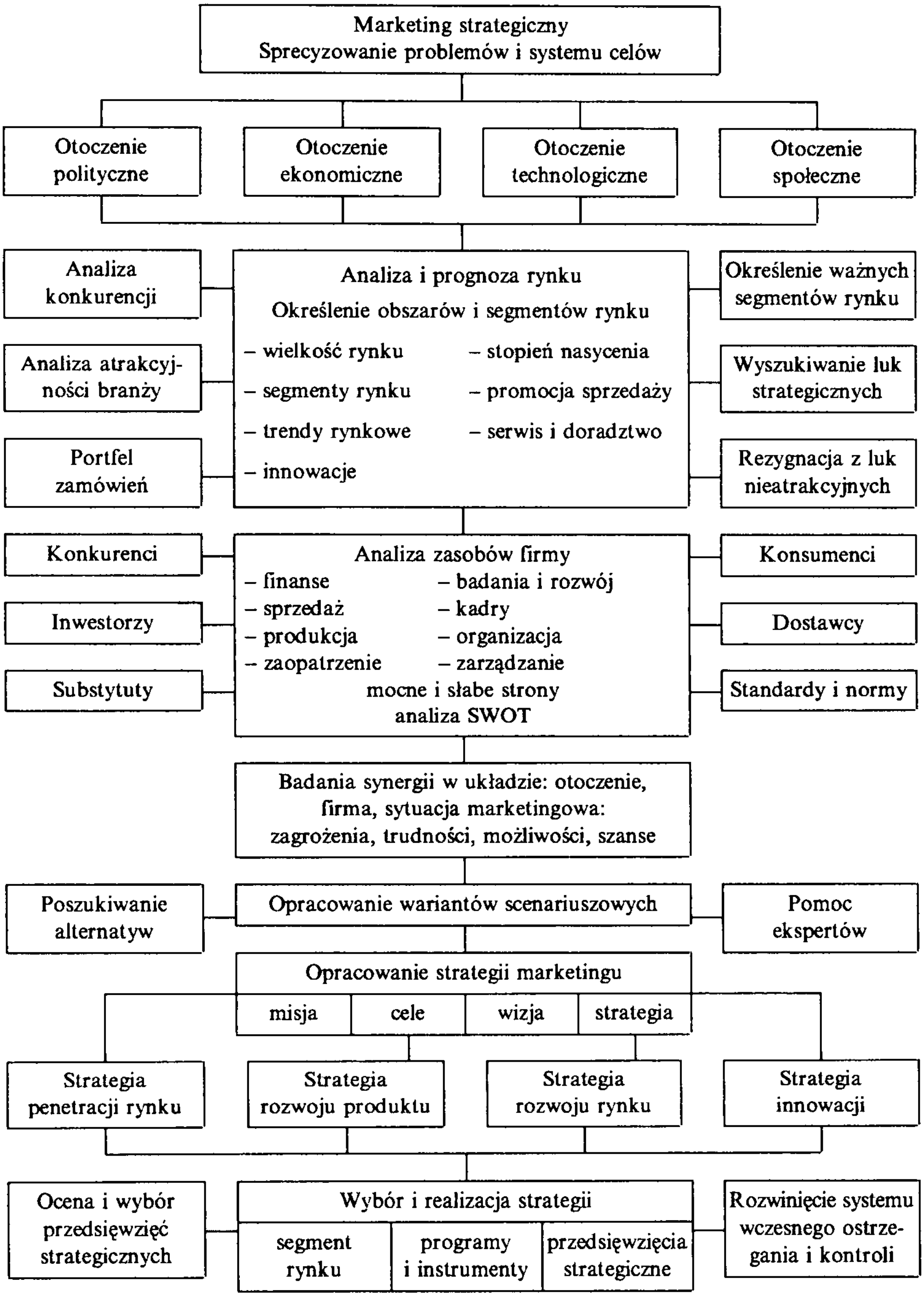
* Strategia rozwoju produktu polega na zmianach w towarze w celu zwiększenia sprzedaży na rynku dotychczasowego działania firmy.

* Strategia innowacji produkcyjno-rynkowej. Najbardziej kosztowna ze wszystkich nowoczesnych strategii, zakłada równoczesne poszukiwanie nowych rynków zbytu i nowych rozwiązań produktowo-technologicznych, które mogą być sprzedawane na wybranych rynkach. Prowadzi to w konsekwencji do rozwoju dywersyfikacji produktów i rynek.

Wzajemne powiązania między relacjami strategii przedstawia ryc. 8. W celu opracowania strategii marketingowej można posłużyć się procedurą, którą obrazuje ryc. 8.

ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ FIRMY

Zarządzanie wartością firmy definiuje się jako zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników podwyższających aktywa firmy oraz kreujących programy restrukturyzacji zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań klientów, a tym samym uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Zdefiniowanie ceny nabycia przedsiębiorstwa umożliwia określenie wartości firmy jako elementu majątku zakupionego przedsiębiorstwa. Ustawa o rachunkowosci z 1994 r. określa wartość firmy jako różnicę między ceną nabycia określonej jednostki lub zorganizowanej



Ryc. 8. Procedura budowy strategii marketingowej
A procedure of building the marketing strategy

jej części a wartością rynkową poszczególnych składników majątkowych jednostki lub jej zorganizowanej części, pomniejszoną o ewentualne przejęte zobowiązania. Zarządzanie wartością firmy obejmuje między innymi:

* zarządzanie marketingowe,
* zarządzanie innowacyjne i inwestycyjne,
* zarządzanie finansami,
* zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie marketingowe obejmuje wszelką działalność przedsiębiorstwa zorientowaną na zaspokojenie potrzeb klienta i wiąże się z kreowaniem wewnątrz firmy tzw. orientacji marketingowej. Orientacji tej służy wykorzystanie w procesie zarządzania instrumentów marketingu mix, tworzenie strategii marketingowych i budowa planu marketingowego.

Bardzo ważnym elementem zarządzania marketingowego jest dywersyfikacja działalności. Dywersyfikacja oznacza wchodzenie firmy do nowych sektorów gospodarki i przez to rozszerzenie zakresu branżowego działalności. Pojęcie to jest zarezerwowane dla zjawiska branżowego rozszerzenia działalności, nie obejmuje natomiast wchodzenia na nowe geograficzne rynki i z tą samą grupą produktów, ani zwiększania gamy wyrobów w ramach tego samego sektora. Rozróżniamy kilka stopni dywersyfikacji. Najprostszym sposobem oceny stopnia dywersyfikacji jest zbadanie struktury przychodów według sektorów. Jeżeli dominująca część przychodów pochodzi z jednego sektora mówimy, że przedsiębiorstwo jest skoncentrowane, jeżeli przychody pochodzą z wielu sektorów mówimy o przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym.

Zarządzanie innowacyjne ukierunkowane jest na stworzenie warunków dla wykorzystania możliwości pracowników w generowaniu a następnie rozwijaniu innowacji produktowych, technologicznych, ekologicznych, organizacyjnych, w obszarze zarządzania zwiększenie ilości wdrożonych w firmie innowacji, zwiększa jej pozycję konkurencyjną na rynku i umożliwia w większym stopniu spełnienie oczekiwań klientów.

Zarządzanie finansami jest procesem uefektywnienia wykorzystania zasobów finansowych i racjonalizacji potrzeb rzeczowych skorelowanych z finansami. Istotą zarządzania finansami jest taki układ zasilania i pobudzania przedsiębiorstwa, w którym ruch pieniądza stwarza możliwości wyboru decyzji i kształtowania najkorzystniejszej relacji efektów do nakładów.

Cel zarządzania finansami sprowadza się do zapewnienia firmie bieżącej wypłacalności, a w okresach dłuższych, do wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem zarządzania finansowego jest ukształtowanie struktury kapitałowej charakteryzującej podstawowe składniki finansowe przedsiębiorstwa. W szczególności są to wskaźniki „napędu" opisujące relacje pomiędzy kapitałem własnym i kapitałem obcym.

Prawidłowa struktura kapitału zależy od profilu ryzyka przedsiębiorstwa oraz ryzyka finansowego. Zasadniczo struktura kapitału powinna odzwiercie-

dlać rozsądną równowagę pomiędzy ryzykiem przedsiębiorstwa i ryzykiem finansowym. Stosuje się zasadę: im wyższe ryzyko przedsiębiorstwa tym niższe ryzyko finansowe. Zjawisko prowadzenia przedsiębiorstwa z niewłaściwą strukturą kapitału można nazwać „życiem ponad stan".

Zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu odpowiednich systemów motywacyjnych umożliwią przyjęcie do firmy najlepszej kadry, jej systematyczne szkolenie i promowanie oraz wykorzystanie w strukturach organizacyjnych umożliwiających kreowanie efektywnie funkcjonujących systemów zarządzania.

NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ FIRMY

Do współczesnych narzędzi zarządzania zaliczamy:

* TQM (Total Quality Management) – kompleksowe zarządzanie jakością,
* lean management czyli odchudzanie struktur organizacyjnych,
* qoutsourcing; wyprowadzenie na zewnątrz nieefektywnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa oraz procesów i operacji produkcyjnych,
* benchmarking; wzorowanie się na najlepszych wzorcach technicznych, technologicznych i organizacyjnych,
* restrukturyzacja funkcjonalna, procesowa zorientowana na reenginering (w miejsce zarządzania zadaniami wprowadza się zarządzanie procesowe).

Szczególnie istotne znaczenie posiadają obecnie komputerowe metody zarządzania działalnością produkcyjną i projektową oraz inwestycyjną, takie jak:

* CAM (Computer Added Manufacturing),
* CAD (Computer Added Design),
* CIM (Computer Integrated Manufacturing),
* MRP II (System planowania i sterowania działalnością wytwórczą).

Restrukturyzacja organizacyjna zorientowana na kreowanie holdingów, nowoczesnej sieci przedsiębiorstw, zorientowanych łańcuchów logistycznych. Można więc przyjąć, że wszystkie nowoczesne narzędzia i techniki zarządzania służą do podnoszenia wartości firmy.

Osobną grupę stanowią narzędzia informatyczne wspomagające restrukturyzację i zarządzanie wartością firmy. Należy do nich:

Monitoring finansowy. Zintegrowany pakiet komputerowy pozwalający śledzić, w jaki sposób podejmowane są przez dyrektorów decyzje finansowe – np. zmiana przychodów lub kosztu, przesunięcia w czasie wydatku lub wpływu pieniadza, żądanie poprawy wybranych wskaźników etc. – wpływają na rachunek wyników, rachunek przepływów pieniężnych i bilans według standardów UNIDO lub ustawy o rachunkowości. Pakiet jest pomyślany jako łatwe w obsłudze, kompleksowe narzędzie służące do prezentacji rezultatów działań finansowych, planowania, analizowania i przewidywania rozwoju wydarzeń.

Umożliwia ponadto stworzenie ogólnego i szczegółowego planu działalności (business planu), opracowanie studium opłacalności (feasibility study) wraz z wnioskiem kredytowym lub gwarancyjnym według spotykanych układów bankowych lub urzędowych, wyceny dochodowej, weryfikacje efektywności dowolnego pomysłu lub przedsięwzięcia inwestycyjno-kredytowego na podstawie kryteriów dyskontowych (NPV, IRR, MIRR, PAYACK, PERIOD) i wiele innych.

Kontroling i analiza kosztów. Poszerzony pakiet monitoringu, system zarządzania oparty na kontroli realizacji business planu, zarządzaniu budżetowym i ich odchyleniami. Program wspomaga stopniowe wprowadzenie decyzyjno-odpowiedzialnościowego rachunku kosztów. Pozwala tworzyć hierarchiczne wykresy Du-Ponta, liczne analizy, w tym wskaźników w układzie biegunowym, Pareto (istotności) kosztów, Altmana i wiele innych. Program taki jest efektywnym, nowoczesnym narzędziem zarządzania. Służy racjonalizacji tworzonych planów finansowych, koordynacji, motywowaniu oraz długoterminowej stabilizacji instytutu. Kontrolling jest bowiem procesem zorientowanym na zysk przedsiębiorstwa i realizowanym przez jego planowanie, sprawozdawczość oraz kontrolę.

Problemem każdego biznesu nie jest maksymalizacja zysku, lecz osiągnięcie dostatecznego zysku pokrycia ryzyka działalności gospodarczej.

Kontrolling zajmuje się przygotowaniem dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw metod i instrumentów planowania, koordynowania i kontroli realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem kontrollingu jest zapewnienie długotrwałej egzystencji i stabilności przedsiębiorstwa. Wdrożenie kontrollingu wymaga stworzenia systemu informacji ekonomicznej zasilającej procesy zarządzania.

Metodykę systemu kontrollingowego tworzy tzw. technika budżetowania. Budżetowanie jest to wyznaczanie przyszłych (uzasadnionych) kosztów (wydatków) i/lub przychodów (wpływów) w odniesieniu do określonego zakresu działalności (podmiotu) dla ściśle ustalonego przedziału czasu.

Technika budżetowania polega na tworzeniu skonsolidowanego, spójnego planu całego przedsiębiorstwa (budżetu zasadniczego), w którym każdy ośrodek odpowiedzialności, w zależności od zakresu wykonywanej działalności posiada swój własny plan (budżet cząstkowy). Etapy planowania i sprawozdawczości podporządkowane są tej technice.

Cechy charakterystyczne techniki budżetowania tworzą:

– uzależnienie budżetu od odpowiedzialności – np. możliwość budżetowania kosztów na podstawie kosztów produkcji wytworzonej (nie sprzedanej); uzależnienie zakresu części kontrolowanej budżetu od odpowiedzialności za cenę i/lub za ilość wytwarzanych prac w jednostce,

– elastyczność budżetów – budżetowane koszty w budżetach planowanych są korygowane po zamknięciu okresu lub w jego trakcie (sprzężenia wy-

przedzające) zgodnie z równaniami budżetowymi do poziomu faktycznie wytwarzanej produkcji,

– budżetowanie ciągłe i narastające (budżety „kroczące") – raportowanie narastająco lub porównawczo.

PODSUMOWANIE

Współczesne firmy, przedsiębiorstwa nie działają w próżni, lecz w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Zmiany zachodzące w otoczeniu zmuszają je do ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków. Zmiany mogą wystąpić w organizacji z różną siłą, mogą mieć różny kształt i zasięg. Generalnie biorąc istnieją dwie zasadnicze kategorie zmian: zmiany radykalne i zmiany normalne, stopniowe, ewolucyjne.

Zmiana stopniowa jest stałym elementem w działaniu firmy, przedsiębiorstwa, ponieważ nigdy poszczególne elementy organizacji, np. strategie, struktura, ludzie, procesy i kultura nie są wzajemnie dobrze dopasowane. Zmiany stopniowe mają na celu korygowanie drobnych odchyleń i reagowanie na niewielkie zmiany w otoczeniu bliższym i dalszym.

Radykalna zmiana jest wywołana koniecznością reakcji na poważne zmiany zachodzące w otoczeniu lub wewnątrz organizacji, dla których stopniowe dostosowanie jest niewystarczające, albo też chęcią ich wyprzedzenia. Podstawowym elementem radykalnej zmiany jest zmiana strategii działania firmy. Pociąga ona za sobą zmiany w strukturze, ludziach, kulturze i procesach zachodzących w organizacji w systemach zarządzania.

Restrukturyzacja jest radykalną zmianą w niektórych lub wszystkich obszarach działania przedsiębiorstwa, tzn. w zakresie działania, strukturze kapitałowej lub organizacji wewnętrznej firmy, podejmowanej przez przedsiębiorstwo w celu dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo. Restrukturyzacja może dotyczyć trzech obszarów organizacji:

– aktywów, restrukturyzacja zakresu działania,
– struktury kapitałowej, restrukturyzacja finansowa,
– zarządzania, restrukturyzacja organizacyjna.

Zarządzanie wartością firmy wymaga w praktyce restrukturyzacji wszystkich trzech obszarów organizacji. O ile dwa pierwsze, tj. restrukturyzacja zakresu działania i restrukturyzacja finansowa, nie budzą wątpliwości, to najtrudniej przeprowadza się restrukturyzację organizacyjną.

TQM, reenginering, lean management, monitoring i kontroling to tylko niektóre z metod zarządzania będących narzędziem zarządzania wartością firmy. Od szybkości ich wdrożenia zależy w dużej mierze poprawa efektywności działania firmy a tym samym wzrost jej wartości rynkowej.

SUMMARY

Nowadays, the problems associated with value based management acquire special importance in view of the fact that the following instruments of the financial market are functioning: stock exchange, banks, insurance and investment funds, which operate not only on the national scale but also in the international scheme.

The results of enterprises become generally known information, since a company's market position is related to it. Every day, thousands of shareholders, who take decisions about the ourchase of securities, especially shares of companies listed on the exchange, decide about the success, loss or even bankruptcy of a company. That is why the factors creating the value of a firm and the methods of value based management have particular importance. Value based management in a firm requires specialized methods and constant reengineering, which comprises products, technologies, production, systems, finances, organizational structures, marketing, employment and others. For the needs of value based management, it is necessary to use modern methods of monitoring and controlling.